

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA – GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO**

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
(2010-2015)**

**CURITIBA
2016**

CLÁUDIO FERMINIO VERONA

**PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
(2010-2015)**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de MBA em Gestão de
Talentos e Comportamento Humano, pela
Universidade Federal do Paraná (UFPR), como
requisito parcial a obtenção do título de
Especialista em Gestão de Talentos e
Comportamento Humano.

Professora: Jane Mendes Ferreira

CURITIBA
2016

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (2010-2015)

Cláudio Ferminio Verona¹

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar a produção científica desenvolvida nos últimos anos, com publicações em Revistas Científicas Brasileiras, com ênfase na Gestão de Pessoas no setor privado. Entre os objetivos específicos procurou identificar a disponibilidade de literatura científica contemporânea publicada em plataformas virtuais, incluindo as Revistas RAC, RAE e RECADM, utilizando como técnica de pesquisa a seleção de descritores para captura. Os resultados trouxeram 14 estudos ligados a temas diversos em Gestão de Pessoas e Gestão em Recursos Humanos (ensino-aprendizagem, pesquisa, carreira, estudos organizacionais, avaliação, desempenho e performance profissional, redes estratégicas, disputa política, estudos em pesquisa-ensino e gestão estratégia empresarial, GRH e seus efeitos no desempenho organizacional, uso de jogos em processos de aprendizagem em administração e política da Gestão de Pessoas). Concluiu-se que tanto a Gestão de Pessoas como a Gestão de Recursos Humanos são campos fundamentais para as empresas modernas e pós-modernas, merecendo respeito e atenção de seus dirigentes. É o setor que cuida dos ativos empresariais, peças-chave para seu desenvolvimento e crescimento. As Revistas publicaram estudos cujos temas estavam relacionados com a natureza dos cursos optados pelos autores. As Escolas de pós-graduação adotaram como critério a sugestão de temas indicados pela CAPES, um organismo de pesquisa brasileira responsável em avaliar a necessidade de pesquisar e deliberar sugerindo a produção de estudos em determinados campos de pesquisa científica no Brasil.

Palavras-chave: Publicações. Gestão de Pessoas. Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the scientific production developed in recent years, with publications in Brazilian Scientific Journals, with emphasis on People Management in the private sector. Among the specific objectives was to identify the availability of contemporary scientific literature published in virtual platforms, including the RAC, RAE and RECADM Magazines, using as a search technique the initial selection of some descriptors for capture. The results have brought 14 studies related to different subjects in People Management and Management in Human Resources (teaching-learning, research, career, organizational studies, evaluation, performance and professional performance, strategic networks, political dispute, research-teaching and management studies Business strategy, HRM and its effects on organizational performance, use of games in learning processes in management and People Management policy). It was concluded that both People Management and Human Resources Management are fundamental fields for modern and postmodern companies, deserving respect and attention of their leaders. It is the sector that takes

¹ Aluno do Curso de Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atua como Gestor Organizacional em empresa privada.

care of the business assets, key parts for its development and growth. The journals published studies whose themes were related to the nature of the courses chosen by the authors. The postgraduate schools adopted as a criterion the suggestion of topics indicated by CAPES, a Brazilian research organization responsible for assessing the need for research and deliberating suggesting the production of studies in certain fields of scientific research in Brazil.

Keywords: Publications. People management. Human resource Management.

INTRODUÇÃO

A globalização se processa em uma enorme rede de trocas, produção, consumo, socialização e difusão ultrarrápida de informações e conhecimentos diversos. Uma condição que se fazem presentes em diversas mídias, uma cadeia de informações que se entrelaça e se reprojeta continuamente. A indústria e o mercado de produtos e serviços e o consumo em franca alavancagem exige pessoas como mediadoras desses processos e que essas pessoas sejam geridas pelo setor de Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou de Gestão de Pessoas (GP).

Segundo Ulrich (1996) apud GIUVANT (2001), o conceito de globalização não é novo, a novidade são os desafios e impactos na GP. Isso, porque a competição global demanda mais que a criação de produtos inovadores. É necessário pensar em termos globais e agir localmente. Esse processo envolve tecnologias, pessoas, informações e ideias em nível mundial para atender necessidades locais. A GP caracteriza-se como uma ferramenta estratégica aplicada nas organizações, sendo relevante para lidar com os desafios do atual contexto na trama entre pessoas e empresas.

Essa afirmação remete a Fernandes e Berton (2012), ao enfatizarem que as pessoas representam um dos aspectos essenciais às organizações, sendo necessário aliar-se aos objetivos organizacionais, expressos por meio de estratégias, expectativas, sonhos e ambições dos que compõem esse ambiente produtivo. Para os autores, se faz necessário que os objetivos propostos pela organização respondam seus projetos pessoais – não bastante somente o valor que recebe – são pessoas e pensam – um direito fundamental do ser humano.

Ribeiro (2006) afirma que a área de GP tem como proposta não somente administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, mas mediar os conflitos organizacionais, nas relações entre empregador-empregador, pois as

peças devem ser vistas como parceiras do negócio, não exclusivamente como recurso empresarial.

O interesse pela área de GP cresceu na segunda metade do século XX, mas a quantidade de conhecimentos e a valorização do setor parece não ser acompanhada da qualidade necessária (FARIA, 2011).

Segundo Bertero et al. (2005), a qualidade da produção científica pós-moderna sugere limitações consensuais. O interesse nessa área pode ser atribuído ao sistema de avaliação ao qual as instituições estão submetidas. Essa afirmação é feita por Tonelli et al. (2003), ao atestar que a produção científica para o setor de Administração de Empresas, no Brasil, foi acrescida de um quantitativo expressivo, em função da pressão da Plataforma CAPES, diante de maior produção docente-discente.

Diante da relevância do setor de GRH, no contexto atual e diante das próprias limitações percebidas quanto à produção científica procura-se analisar a produção de temas contemporâneos em GP e assim mensurar a valorização desse importante conhecimento e do setor para as empresas.

Este estudo procura verificar o que há de moderno na literatura sobre a GP, com publicação brasileira e levantar: Qual a visão contemporânea da GP?

Como objetivo geral procura-se analisar a produção científica desenvolvida nos últimos anos no Brasil, com ênfase na GP no setor privado.

Como objetivos específicos procura identificar a disponibilidade de literatura científica contemporânea em plataformas virtuais como RAC, RAE e RECADM, sobre a GP nesses últimos anos, demonstrando a amplitude desses trabalhos no tema GP.

2 GESTÃO DE PESSOAS E GRH NA ORGANIZAÇÃO PÓS-MODERNAS

2.1 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Segundo Crowford (1994), o capital humano recebeu sua valorização no campo empresarial a partir da Revolução Industrial, frente significativas transformações que ocorreram na Europa, jamais conquistadas até os séculos XVIII

e XIX. Esse fato conduziu a substituição do trabalho artesanal pelos maquinários, originando o sistema fabril e de manufatura industrial, perdurando nos dias atuais.

A nova estrutura serve-se de um modelo tecnológico e as máquinas substituem a força física na execução das tarefas realizada pelo serviço braçal humano até então. Nesse momento surge a visão econômica do conhecimento, quando os maquinários passam a complementar a capacidade física e mental, alavancando a produção industrial.

A indústria promoveu o desenvolvimento e prosperidade das comunidades ao redor do mundo, por meio da célere produção e desempenho, motivada na descoberta revolucionária da energia elétrica, da máquina a vapor e dos derivados do petróleo, revolucionando o setor dos transportes, comunicação e a especialização profissional e industrial, elevando o consumo de bens e serviços no mundo, exigindo capacitação profissional (CHIAVENATO, 2009). Diante dos avanços conquistados pela sociedade, seja na economia, na política, na indústria e em outras áreas do conhecimento a sociedade passa a experimentar um estilo diferenciado de vida e de trabalho, que atualmente exerce significado e influência no mundo do trabalho (CRAWFORD, 1994).

Segundo Mascarenhas et al. (2015), em um cenário de inúmeras mudanças, conflitos organizacionais e processos do chão-de-fábrica o trabalho em série se difunde no mundo empresarial e exige profissionais com conhecimentos e habilidades, induzindo às empresas a criarem um setor interno para cuidar da formação, valorização e capacitação de colaboradores à serviço das empresas, denominado GP.

Esse processo fez com que o trabalho não fosse percebido mais unicamente como uma força produtiva de enriquecimento do empresário e crescimento do capital econômico. O homem passa a representar a mola propulsora da economia e do capitalismo, sendo agora percebido como um sujeito de angústias pessoais e sociais, necessitando de vestuário, alimento, lazer e outros fatores, como formação e passa a desenvolver um pensamento próprio. Porém, com um físico ainda frágil que necessita ser fortalecido e treinado para enfrentar as adversidades da exploração da mão-de-obra fabril (CROWFORD, 1994).

Historicamente, em termos econômicos, o capital humano é o principal ativo (recurso) para promover a alavancagem empresarial, mas requer seu adequado

manejo, tendo em vista ser um recurso fundamental às organizações contemporâneas e pós-modernas, ao promover crescimento e enriquecimento às organizações (CAMARGO, 2014).

Entre as décadas de 60-70 difundiu-se uma empobrecida visão, pelas empresas privadas, às quais consideravam o investimento em termos econômicos ou em tempo, para qualificar pessoas pelo treinamento, educação profissional, do EJA ou da educação continuada um desperdício. No entanto, essa visão foi mudando e passaram a perceber a necessidade de qualificar seus trabalhadores para assumir tarefas de risco e oferecer serviços mais qualitativos para enfrentar seus concorrentes e satisfazer o cliente. A partir desse momento recuam iniciativas negativas em investir no processo de qualificação profissional.

O cenário muda e surge o setor de Gestão do Recursos Humanos na empresa, que passa a valorizar o trabalhador como sujeito e passa a qualificar as habilidades desse profissional, para servir a empresa e seu cliente. É nesse momento que valida-se um Departamento exclusivo para gerir o setor dentro da empresa, denominado setor de GRH ou setor de GP (CROWFORD, 1994).

2.2 EVOLUÇÃO DA PESQUISA EM GP

Wood Jr et al. (2011) estudaram os processos de colonização (1950-1980) e neocolonização (1980-2010) da GRH no Brasil (1950-2010) e afirmam tratar-se de um campo prático da Administração de Empresas, uma área de ensino e pesquisa, que foi se desenvolvendo de forma gradativa, porém, vigorosa no Brasil. Em cada período houve contextos político-econômicos, mudanças na GRH e apresentou, cada qual, um discurso peculiar. Esses autores, relatam que a GRH desenvolveu-se no Brasil a partir do movimento de colonização estrangeira, envolvendo os colonizadores e colonizados, compreendendo assimetrias de poder, interdependências e recriações.

Faria (2011) enfatiza que a disputa política em estudos organizacionais (EO) em pesquisa e ensino em Administração, iniciada nos anos 1960, nos Estados Unidos e a proliferação de escolas de pensamento crítico em GP, nos anos 80, resultou em questionamentos sobre sua relevância estratégica.

A globalização neoliberal e seu discurso impulsionou a construção da área motivada na crescente especialização e internacionalização. Porém, as questões de poder e política ainda permanecem desprezadas na literatura. Este fator contribui para explicar o subdesenvolvimento de pesquisa em redes estratégicas de ensino, a relevância das escolas de negócios no mundo anglo-americano e a resistência de pesquisadores no Brasil e em outros países sobre a literatura dominante (FARIA, 2011).

Segundo Faria (2011), estudos mostram que pesquisas em redes estratégicas em economias emergentes deveriam contemplar as questões de poder e política, sob a perspectiva crítica e desafiadora de assimetrias acentuadas pelo avanço do neoliberalismo, para produzir conhecimento relevante para estrategistas de empresas, de governo e da sociedade.

No Brasil, pesquisadores das áreas de estratégia e devem valorizar e reforçar a proximidade entre essas áreas e promover desenvolvimentos interdisciplinares com áreas como geografia, sociologia global e relações internacionais, e em especial com a literatura de redes baseada em economia política internacional (CAMARGO, 2014).

2.3 A GRH

Tanto a origem da GRH como a ênfase em pessoas é atribuída ao início da Escola de Relações Humanas quando, tanto o fenômeno como o objeto da GP passa a ser definido mais claramente como um área de gestão, nos idos de Frederick W. Taylor. Cronologicamente, a GP é contemporânea da Administração Científica, pois intelectualmente pertencia à era do homem social, com destaque aos papéis dos grupos, os conflitos sempre presentes nas sociedades e as interações que se manifestam nas relações industriais (CAMARGO, 2014).

As décadas de 1950-1980 foram marcadas por mudanças importantes na GRH e em seu contexto dois agentes exerceram papel relevante (i) empresas multinacionais e as (ii) escolas de Administração. No Brasil, as multinacionais introduziram os princípios da divisão do trabalho, os valores meritocratas e as práticas de GRH, como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. No processo de desenvolvimento e de mudanças empresas dos Estados Unidos e

Europa como General Motors, Ford e Volkswagen exerceram papel de destaque no processo (WOOD JR, 2004). Para Camargo (2014), as relações de grupo no âmbito das organizações e o conjunto de atividades voltadas ao recrutamento, alocação e uso de pessoas tornam-se elementos centrais de um campo intelectual determinado e exigem atenção especializada em termos teórico-práticos.

O período 1950-1980 [...] denominado “colonização” foi caracterizado pela urbanização, industrialização, modernização e também pela introdução das práticas fundamentais de GRH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira [...]. O discurso da colonização pressupunha que a importação e a implementação de modelos e práticas de GRH desempenharam um papel importante na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e modernização das relações de trabalho. Esse discurso está presente nos textos sobre GRH publicados pela RAE. Esses textos podem ser caracterizados como técnicos e supostamente neutros, porém, trazem implicitamente o pressuposto de que a GRH é uma atividade de base científica, estruturada e sistemática, que constitui um vetor à modernização da gestão das empresas e para o progresso social (WOOD JR et al., 2011, p. 3).

A primeira disciplina aplicada ao estudo e à prática da GRH foi a Psicologia, assentada na denominação Psicologia Industrial à GRH, submetida à análise em relação ao tratamento de questões envolvendo a fadiga, curvas de aprendizagem, seleção e motivação para o trabalho. Seguida da Psicologia, a Sociologia Industrial se dedica, ilustrada no experimento de Hawthorne à investigação das interações sociais entre os membros da força de trabalho nas organizações e suas implicações sociolaborais.

Desde então a força dos trabalhadores passa manifestar-se acentuadamente em muitos países, incluindo o Brasil e surgem os sindicatos em meio à depressão na década de 30. Os estudos sobre a gestão de RH recorreram ao aporte de teorias econômicas para tratar do poder de barganha coletiva e do funcionamento do mercado de trabalho. Essas questões, acrescidas das mudanças do mercado de trabalho após a Segunda Grande Guerra Mundial, forçaram a busca por um melhor funcionamento do mercado de trabalho e das práticas de GRH (CAMARGO, 2014).

Segundo Camargo (2014), a fragilidade do *status* da GRH fundamenta-se em sua própria história, quando ainda durante a década de 80 a área se torna eclética para responder as mudanças contextuais de ordem econômica, social e

tecnológica. Essa diversidade interna é também uma porta de entrada para que surjam modismos gerenciais, nem sempre bem aceitos, criticados e confusos.

O GRH enquanto campo do conhecimento, passou a despertar maior interesse aos responsáveis pela GP e surgem pesquisas relacionadas a GRH no mundo todo, evoluindo da função de manutenção de pessoas (MP) para estratégia competitiva empresarial e sustentável (ECES) às organizações modernas e pós-modernas. Passa-se a reconhecer a necessidade de melhor qualificar a força de trabalho, alinhando-se às necessidades organizacionais e dos trabalhadores, provendo ativos qualificados para suprir os processos organizacionais, à luz do imperativo empresarial contemporâneo (OLIVEIRA e OLIVERIA, 2011).

Para Tonelli et al. (2003), o progresso no campo da pesquisa em GRH decorreu da necessidade de agregar maior valor à organização, cujo interesse em pesquisas sobre o tema surge como resposta ao processo histórico de desvalorização, que o setor de GRH experimentou ao longo de anos, por ser considerada fonte de custos, sem agregar valor à organização. No entanto, com o passar do tempo o setor de RH passou a perceber a necessidade de relacionar as práticas em GRH com o desempenho organizacional dos colaboradores, nascendo um novo pensamento nesse campo e a própria gestão de RH como um campo específico da ciência.

2.4 GRH COMO GESTÃO ESTRATÉGICA

Oliveira e Oliveira (2011) relataram que o campo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, especificamente, a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional apresenta controvérsias que carecem ser resolvidas, exigindo revisar a literatura nesse campo, para encontrar sentido nas propostas.

Para Chiavenato (2009), o Departamento de GRH desenvolve o processo de promoção de cargos internamente, conseqüentemente, de pessoas. Desta forma, a promoção promove as expectativas motivacionais. A área de RH é responsável por atrair, atender, desenvolver e reter pessoas diretamente envolvidas e comprometidas com os objetivos e metas organizacionais, no sentido de promover crescimento profissional, pessoal e organizacional, sendo parte do fundamento da gestão estratégica.

O campo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) atua sobre as práticas de GRH e sobre os índices de desempenho organizacional, em busca de entender e solucionar controvérsias, fato esse que remete a necessidade de encontrar um sentido para se introduzir mudanças no setor. Do exposto, se faz necessário examinar a literatura para conhecer o papel do setor de GRH na empresa pós-moderna para, além de adquirir a noção da GRH, promover o necessário desempenho organizacional (CAMARGO, 2014).

Na atualidade, a GHR é aplicável em processos empresariais, escolares, religiosos (igrejas), no próprio Estado, na indústria, entre outros ambientes, como o fito de deliberar sobre metas e atingir resultados conjuntos, sejam positivos ou negativos, tudo dependerá do que se plantou ao longo dos processos (VELOSO et al., 2015).

Segundo Chiavenato (2009), a administração do Departamento de Recursos Humanos (DRH), também denominado GRH é realizada com base nas políticas e práticas empresariais. Esse modelo de GP conduz aos gestores na sua administração, nos relacionamentos entre colaboradores na organização e nos processos de GRH, envolvendo seleção, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e demais fatores essenciais à organização e outros requisitos internos.

Chiavenato (2003) entende que as empresas dos setores público-privados exigem a presença do setor de GRH, para delimitar e especificar as tarefas a serem executadas pelos colaboradores, traçando os objetivos para atingir metas e assim realizar de forma eficaz.

O perfil profissional requisitado pelas organizações pós-modernas integra o quadro de exigências empresariais, os colaboradores devem ser qualificados para exercerem as funções designadas, visando a oferta de uma produção de qualidade, adotando como base as políticas empresariais visando a satisfação final do cliente, sem jamais desconsiderar desejos e ideais pessoais e familiares dos colaboradores (VELOSO et al., 2015).

2.4.1 Funções e faces do setor de GRH

Segundo Camargo (2014), as transformações e o alargamento das funções da GRH conduziu à crise de identidade e à necessidade de se reconhecer e

legitimar ao comparar o setor com outras áreas organizacionais. O *status* atual da GRH está associado ao histórico da administração de pessoas e à função de RH desde seu surgimento, na literatura dos Estados Unidos e sucessivas mudanças que ocorreram entre as décadas de 60-80.mmm

Segundo Tanure et al. (2010), para atender às demandas organizacionais em um mundo globalizado o setor de RH precisa, necessariamente, assumir funções cada vez mais complexas, embora muitas vezes paradoxais em seu contexto. Evans et al. (2002) apud TANURE et al. (2010) desenvolveram um modelo para auxiliar na compreensão do papel do setor de GRH na empresa, a partir de pesquisas realizadas em países da Europa e nos Estados Unidos. Esses autores entendem que a relação entre o setor de GRH e a performance organizacional poderá ser explorada em diferentes faces, seja de construtor, parceiro ou navegador:

a) a do construtor, que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente; b) a do parceiro de mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; c) a do navegador, que auxilia a organização em face das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado (TANURE et al., 2010, p. 3).

Camargo (2014), a avaliação da GRH, enquanto função, se dá praticamente pela verificação da influência de suas práticas sobre variáveis que mais interessam, sobretudo, às organizações e não à função RH como instituição social. Essa limitação impossibilita responder o que de fato a GRH deve priorizar em suas ações para que seja vista com bons olhos pelos funcionários. Esse questionamento se remete a avaliação da legitimidade da função do setor de GRH nas organizações, por seus membros, embora o pensamento dos acionistas e outros *stakeholders* sejam importantes no processo. Segundo Veloso et al. (2015, p. 2):

A importância do treinamento para a manutenção e desenvolvimento das organizações é consensual [...] em especial, quando integrado com outras práticas de gestão de recursos humanos. Contribui para a realização dos objetivos organizacionais; responde às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações, produzindo satisfação profissional e elevados padrões de desempenho. Os objetivos do treinamento incluem: redução de deficiências de performance, atualização, aumento do empenho e flexibilidade dos colaboradores, acolhimento e integração de novos colaboradores

Contudo, Tanure et al. (2010) afirmam que em muitas empresas brasileiras o setor de GRH restringe-se unicamente aos processos de registro e movimentação

de pessoas, cumprindo uma função puramente econômica e exclusivamente burocrática. Os autores afirmam que a estratégia é identificada em pequenas e médias empresas, mas está presente em empresas de grande porte, uma vez que as práticas e políticas em RH implantadas chegam ser sofisticadas, mas sem coerência com as estratégias organizacionais. Esse fato remete-se à face executora, o quarto modelo no processo de análise, uma vez que a empresa edifica os fundamentos do setor de GRH, promove as mudanças necessárias e procura auxílio no enfrentamento das contradições e adversidades que se manifestam em um mundo empresarial globalizado. Tanure et al. (2007) apud TANURE et al., 2010, p. 5) afirmam que a quarta face (executora):

[...] refere-se ao exercício das clássicas funções operacionais de recursos humanos: **recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, relações trabalhistas**. A perspectiva do executor é centrada no fazer, na ação, sendo as funções [...] desalinhadas entre si e descoladas da estratégia da empresa. O foco é no processo, em detrimento dos resultados.

Segundo Tanure et al. (2010, p. 7): “esse quarto papel desempenhado pelo RH é entendido como o de um navegador que transita entre forças contraditórias, aqui denominadas de dualidades (ou paradoxos)”. Esses mesmos estudiosos elencam dois segmentos da face de executor: (i) típica de pequenas empresas, se tornando responsável pelas tarefas legais e burocráticas da área, representada pelo DP, sendo raro esse modelo em empresas de médio e grande porte (ii) as empresas usam as ferramentas de gestão e embora evoluídas, mas seguem desalinhadas e sem aderência às estratégias empresariais.

O discurso sobre a importância dos recursos humanos, apesar de articulado pelo presidente, diretores e profissionais da área, não encontra respaldo no dia-a-dia da gestão em RH. Segundo Tanure et al. (2007), normalmente, importam-se essas ferramentas de grandes centros, com a finalidade de modernizar o setor de RH. No entanto, por ser uma tecnologia muito avançada essas ferramentas tendem encobrir a inconsistência e a falta de articulação entre GRH e estratégia do negócio. Essa tendência foi observada por estudiosos como Caldas e Wood (1999) apud TANURE et al. (2011), quanto à importação de modelos de gestão estrangeiros em empresas brasileiras. Estudiosos como Elvira e Davilla (2005) analisaram a atuação do setor de RH em empresas de países da América Latina e concluíram:

[...] haver idiossincrasias e abordagens regionais também nas empresas dos nos diversos países pesquisados, semelhantes às encontradas no Brasil. Coexistem, no mesmo espaço, corporações multinacionais, conglomerados familiares e pequenas empresas, bem como grande parcela de empresas no setor informal, o que apresenta corresponde a uma diversidade nas práticas de RH (apud TANURE et al., 2011, p. 2).

Tanure et al. (2010) fundam suas defesas da performance organizacional em torno da quarta face, denominada fase “executora”, emergida a partir de estudos sobre a realidade do setor de GRH em empresas brasileiras. O desenvolvimento histórico e econômico do Brasil determinou o surgimento de algumas características culturais que permeiam a racionalidade da gestão organizacional e implicam em peculiaridades que se traduzem na forma local de gerenciar os recursos humanos, devendo considerá-los ao pensar no modelo para analisar a GRH no Brasil.

2.5 AS PRÁTICAS EMPRESARIAIS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE RH

Segundo Camargo (2014), a maior valorização do setor de GRH conduziu a necessidade de compreender quais são práticas que fornecem corpo aos recursos humanos e seus consequentes. Por conseguinte, passa-se associar as práticas de recursos humanos - *Human Resource Management Practices* (HRM) com o desempenho organizacional. A GRH inclui um conjunto de práticas essenciais a serem desenvolvidas pelas organizações, sendo um reforço estratégico aplicável aos funcionários e à alta gerência.

Segundo Tanure et al. (2010), as principais discussões em torno da GRH reside em pressupostos como: polaridade, universalidade e relatividade de suas práticas. Esses autores questionam se as práticas e as políticas de RH deveriam ser similares ou adequar-se às características de cada país, tamanho do negócio ou estratégias organizacionais?

Entre as abordagens universalista e relativista, após o sucesso das práticas japonesas nos anos 80, embora não seja indicada a melhor prática no processo de GP alguns aspectos são comuns às que incentivam a gestão participativa, os sistemas chamados equipes de alto desempenho. A partir de uma análise minuciosa ao aspecto convergente-divergente nasce a abordagem divergente-convergente, adequada aos processos de gestão empresariais paradoxos, manifestada, em grande parte, pelas empresas globalizadas (TANURE et al., 2010). Critchlow (2003)

apud BRANDÃO et al. (2013) aborda a tendência convergente e sua relação com as questões culturais nas organizações:

1. Os serviços dominam cada vez mais as maiores economias mundiais. [...] os principais ativos **não são fábricas e equipamentos, mas pessoas que desenvolvem relações com clientes e alavancam competências.** Consequentemente, as fusões envolvem ativos (pessoas) que podem deixar a empresa se julgar conveniente; 2. O aumento acentuado nos negócios entre empresas com operações em diversos países faz com que a integração entre culturas torne-se um desafio adicional; 3. Os acordos tornaram-se mais complexos. Muitas empresas realizam fusões e aquisições não apenas para suprimir custos ou aumentar o tamanho, mas também para transformar seu negócio ou indústria (BRANDÃO, 2013, p. 5).

Tanure et al. (2010) apontam a necessidade de adaptar as práticas de RH às realidades locais. Na abordagem divergente-convergente liga-se a abordagem universalista (melhor maneira para se gerenciar) e relativista (adaptação à cultura local). A abordagem divergente-convergente é defendida pelos estudiosos de GRH. Os autores não afirmam que o modelo das quatro faces da GRH seja específico de uma realidade brasileira ou de países em desenvolvimento. No entanto, reportam que pelas características culturais e de desenvolvimento histórico das empresas brasileiras, a face executora emerge incorporada ao modelo proposto para os países desenvolvidos.

Segundo Amaral et al. (2012), a década de 90 foi um período de adaptação ao novo contexto competitivo, caracterizada pela adoção de Programas de Redução de Custos, revisão de portfólio de negócio, adoção de tecnologias de produção e esforços de modernização da gestão, mas com importação de expertise gerencial insignificante. No entanto, empurradas pela concorrência as empresas investem na formação dos funcionários e na implantação de práticas de gestão, funcionando como mecanismo estratégico.

As multinacionais alteraram a cultura corporativa anacrônica, um modelo caracterizado pelo elevado distanciamento do poder, pelos níveis insuficientes de cooperação e comunicação interna, pela falta de iniciativa e pela adoção da postura de espectador em seus quadros profissionais (AMARAL et al., 2012).

O movimento das multinacionais buscava maior eficiência nas demandas de quadros qualificados, que até a década de 90 eram atendidos somente por pequena parte de profissionais que detinham as competências exigidas. No século XX, em consequência da ausência de investimento em educação as empresas passaram a

enfrentar dificuldades em preencher posições de trabalho que exigiam maior qualificação (AMARAL et al., 2012).

Embora haja a necessidade de valores comuns entre as subsidiárias e nas demais unidades de uma organização – denominados valores corporativos - as práticas de GP deveriam se adaptar à realidade local e às características peculiares da empresa. Porém, outras dimensões devem ser analisadas e consideradas, como as (i) estratégias e (ii) a estrutura organizacional, embora sem muito impacto do ambiente cultural que a empresa esteja localmente situada.

Essa abordagem parece mais integradora, segundo Tanure et al. (2010). Contudo, independentemente do local a que a empresa esteja instalada desafios são enfrentados por maioria delas: governança corporativa, redução de custos, desenho estrutural e garantia de competitividade no mercado. A estrutura e as práticas implantadas se traduzem e se interpretam diferentemente em distintas culturas (TANURE et al., 2010).

Segundo Camargo (2014), a avaliação das práticas e iniciativas de RH ocorrem a partir de um universo de critérios globais, incluindo eficiência, inovação e desempenho econômico. No entanto, questiona-se de que forma as ações do setor de GRH influenciam nos resultados supraindividuais em âmbito organizacional. O processo de avaliação costuma examinar variáveis como satisfação, intenção de saída, comprometimento e características atitudinais e comportamentais, que atuam como mediadoras da influência das práticas de recursos humanos sobre o desempenho do grupo e da organização. Porém, revelam tanto pesquisadores como os gestores e dirigentes sabem pouco sobre como avaliar globalmente a competência da GRH de suas próprias organizações.

2.6 AS PESSOAS: VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Tanure et al. (2010), as organizações necessitam diversas ferramentas (tarefas) básicas, mas como vitais, sobre a compreensão e aplicação dos recursos humanos, denominadas estratégias para atrair, motivar e manter pessoas trabalhando e produzindo bens ou serviços. Essa visão tradicional da GRH, baseada nas atividades pode confundir-se com a face do executor, se não considerar a questão mais importante da face de construção:

[...] o todo é mais importante que a soma das partes, ou seja, a forma como essas diversas atividades se alinham entre si e com os objetivos organizacionais e individuais, construindo uma consistência interna da função. Subjacente à ideia de consistência está o conceito de adequação. [...] a adequação das práticas aos objetivos organizacionais significa que [...] têm que ser talhadas para circunstâncias específicas (TANURE et al., 2010, p. 3).

Horta et al. (2012) afirmam que as políticas de GP deverá contribuir para o bem-estar dos colaboradores nas organizações. Esses autores citam Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010) como pesquisadores ligados ao campo de GP e concordam que as pessoas assumem um papel estratégico relevante nas organizações. E citam que atualmente as fontes tradicionais de vantagem competitiva (tecnologia) não são mais suficientes para garantir um posicionamento competitivo sustentável e afirmam que as organizações e as pessoas tornaram a ser competências essenciais na diferenciação estratégica. Relatam que os maquinários jamais substituirão totalmente o trabalhador.

2.7 ESTILO DE LIDERANÇA

Coda et al. (2010) relacionam que conhecer os estilos de mobilização na GP aumenta a perspectiva de confiabilidade para identificar as características de personalidade do trabalhador. Não obstante, informações dessa natureza poderão contribuir para aumentar a performance de resultados organizacionais. Os estilos de mobilização se tornam fontes informacionais para elaborar a política empresarial de GP e assim aproveitar melhor a alocação do potencial humano, especialmente, ao identificar competências nem sempre aparentes, focando a atenção dos gestores no desenvolvimento humano e no aumento da performance organizacional.

Aprender a lidar com pessoas representa uma das principais tarefas do gestor nas organizações pós-modernas, uma qualidade que aproxima o líder como sujeito motivador das equipes de trabalho. No entanto, esforços dirigidos para identificar estilos de mobilização, enquanto preferência comportamental e motivação intrínseca de pessoas contribui para respeitar as diferenças individuais no trabalho, em vez do líder ou gestor pretender mudar os trabalhadores (CODA et al., 2010).

2.8 MEDIDA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA GRH

Há necessidade de integração entre práticas contingenciais organizacionais (interna-externa) e práticas estratégicas de GRH no mundo empresarial. A complementaridade e sinergia desses elementos são dimensões importantes para compreender as relações entre GRH e o desempenho organizacional (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2011). Em conformidade ao exposto, à luz de Rogers e Wright (1998), Way e Johnson (2005), com base no modelo expandido de desempenho organizacional Oliveira e Oliveira (2011) defendem que a medida de desempenho do setor de GRH deve visualizada sob a perspectiva do construto multidimensional. Segundo Oliveira e Oliveira (2011, p. 2):

A operacionalização da GRH, em nível operacional ou estratégico é alcançada por meio de práticas pertinentes ao gerenciamento de pessoas nas organizações. São muitas as práticas destinadas para este gerenciamento. O domínio, a extensão e a formalidade dada a cada uma das práticas de GRH dependem das contingências internas e externas da organização.

Estudiosos como Oliveira e Oliveira (2011, p. 4) entendem que a medida de desempenho organizacional trata-se de um construto multidimensional e caracteriza-se por variáveis incorporadas ao processo de gestão organizacional. Nesse sentido, o desempenho organizacional em GRH será mais variável tanto quanto mais próximo do planejado impacto das práticas de GRH, ao nível da agregação e dos grupos de *stakeholders* formados, cujos interesses são atendidos. Pesquisas em GRH, que incorporem estreita perspectiva de desempenho organizacional parece não oferecer possibilidades para explicar e avaliar a relação entre o setor de GRH e o desempenho organizacional.

Motta et al. (2012) relataram que as dinâmicas utilizadas nos treinamentos empresariais promovem o ensino-aprendizagem organizacional e como contribuição podem auxiliar no processo decisório, encargo esse característico do administrador, uma vez que as vivências simuladas em atividades empresariais contribuem para um maior desempenho individual e coletivo. E assim, jogos dirigidos usados em treinamentos induzem o desenvolvimento de habilidades interpessoais, aumentando o desempenho das equipes de trabalho e fortalecendo os conhecimentos já adquiridos nas vivências.

De acordo com Amaral (2012, p. 6): “[...] em todo o processo de ensino-aprendizagem as histórias são construídas permeadas pelas histórias dos outros e por meio da seleção necessária dos conteúdos do aprendizado que possam ampliar as perspectivas de conhecimento”.

Segundo Oliveira e Oliveira (2011), relacionamentos positivos entre o setor de GRH e as medidas de desempenho organizacional foram encontrados. No entanto, se as práticas da GRH forem avaliadas em conjunto com as políticas organizacionais conduzirão a resultados bem animadores, comparadas a avaliações isoladas, por tarefa ou por produção. Entretanto, não há um consenso quanto à identificação dessas práticas se analisadas isoladamente, mas confirmam que há uma relação positiva entre GRH e o desempenho organizacional e sua magnitude aumenta ainda mais quando as práticas de GRH combinam um sistema de desempenho organizacional e consideram seus resultados.

3 METODOLOGIA

Este estudo propôs-se analisar a produção científica desenvolvida e disponibilizada para consulta em plataformas de redes virtuais no Brasil, nos últimos anos. A pesquisa teve ênfase em estudar a GRH no setor privado e como estratégia adotou-se a pesquisa bibliográfica. Para Gil (2010), esse tipo de estratégia se dá a partir de materiais desenvolvidos e disponibilizados em plataformas físicas e virtuais.

Nesse estudo pesquisou-se a Revista de Administração de Empresas (RAE), publicada pela Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, primeira revista científica brasileira na área, lançada em 1961, desde então com publicação ininterrupta. A Revista de Administração Contemporânea (RAC) que traz um aprofundado tema sobre Administração e Ciências Contábeis e a Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), editada quadimestralmente pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES), outras obras físicas foram incluídas.

RAE é um periódico pioneiro, de vanguarda e vem se consolidando como uma publicação de referência no meio acadêmico-científico, destacando-se nos níveis mais altos de padrão de qualidade e rigor acadêmico. [...] publica artigos inéditos avaliados no sistema de avaliação duplo-cego. [...] é uma revista generalista na área de Administração voltada para professores, pesquisadores e estudantes. A **RAC** é uma revista científica que tem como

missão contribuir para o entendimento aprofundado da Administração e das Ciências Contábeis mediante a divulgação de trabalhos de pesquisa, análises teóricas, documentos, notas e resenhas bibliográficas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa em organizações públicas e privadas. A RAC teve sua publicação impressa até 2008, permanecendo a partir de então como uma publicação *online*. A **RECADM** objetiva ampliar os conhecimentos em Administração mediante a publicação de trabalhos de pesquisa e análises teóricas de interesse acadêmico e prático, elaborados por pesquisadores, docentes e discentes dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração ou de áreas correlatas (RAE, RAC e RECADAM, 2016, *online*).

Segundo Silva e Menezes (2005), a especificação da metodologia responde o quanto, como, com quê e onde a pesquisa foi realizada. Não existem regras para elaborar a metodologia de uma pesquisa. No entanto, os métodos disponíveis balizam os processos de levantamento de dados. A abordagem adotada para essa investigação é a qualitativa, pois utilizou do estudo de levantamento de dados sem fazer uso de métrica numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa, dispensando a comprovação de hipóteses. Para obter os estudos nas plataformas virtuais introduziram-se alguns termos-chave que concorreram para a captura dos estudos, como: GP empresarial, GRH, GERH, treinamento, seleção, recrutamento, remuneração, gestão estratégica de pessoas, cargos, carreira e salários, atração e retenção de talentos.

Esse processo de busca em plataformas permitiu encontrar aproximadamente 70 estudos, selecionados somente 14 para fazer parte da inclusão de dados no trabalho, reunindo somente estudos publicados nos últimos seis anos, uma vez que a natureza do trabalho teve como proposta investigar a produção científica desenvolvida nos últimos anos, no Brasil, com ênfase na GP no setor privado, utilizando-se de um estudo de revisão. Juntamente com as palavras-chave foram introduzidos os anos que se pretendia pesquisar, resultando na captura de dois estudos para 2010, três para 2011, quatro para 2012, um para 2013, um para 2014 e dois para 2015.

Lakatos e Marconi (2001) reforçam que a técnica de pesquisa bibliográfica é uma estratégia de levantamento de toda a bibliografia publicada sobre o tema, seja de materiais impressos ou meios eletrônicos como: livros, revistas, publicações avulsas e da imprensa. Tem como finalidade confrontar os estudos de autores diversos, mediando pelo contato do pesquisador, daquilo que foi escrito sobre determinado assunto. No escopo utilizou o método de avaliação da amplitude do

conhecimento, sendo captadas as principais características da amostra (14 artigos), sendo os resultados apresentados em formato de tabela.

Para Cooper e Schindler (2003), o grau de cristalização da questão de pesquisa pode ser entendido como formal ao envolver procedimentos precisos e especificar as fontes de dados. Segundo os autores, o planejamento *ex post facto* faz com que os pesquisadores não exerçam controle sobre as variáveis e assim manipulá-las, somente relatam o que ocorreu ou o que aconteceu. É fundamental que se o pesquisador usar esse modelo de planejamento que não influencie nas variáveis, mas relate o que ocorreu em seu desenvolvimento. Foram investigados os cinco últimos anos da produção científica na área de GP. A estratégia procurou identificar qual foi o direcionamento e a relevância das publicações, priorizando o nome da Revista, ano de publicação, volume, autores envolvidos na pesquisa e endereçamento dos títulos, assuntos e objetivos tratados. A captura nas plataformas virtuais ocorreu no mês de setembro de 2016.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os temas capturados por meio dos artigos e trazidos à revisão da literatura foram 14 estudos, relacionados aos seguintes assuntos: estilos de comportamento, faces de RH, colonização-neocolonização da GRH no Brasil, GRH e efeitos sobre desempenho organizacional, redes estratégicas, GERH, práticas que influenciam na avaliação da função pelos membros organizacionais, administração estratégica, jogos no processo de ensino-aprendizagem em administração, carreira, mercado de trabalho e processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em administração, fatores que afetam na transferência da aprendizagem para os locais de trabalho, políticas de GP, a incorporação da GP como fator de sucesso, escravidão contemporânea como prática de gestão (TABELA 1).

As publicações acolhidas pela RAC, incluíram duas de 2010, sendo uma da autoria de Coda; Ricco e Fontes, com preferência para o estilo de comportamento dos profissionais da área de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) e outra da autoria de Tanure, Evans e Cançado tratando das diversas faces de RH e da performance da GRH em empresas brasileiras. As publicações de 2011 foram duas, sendo uma da autoria de Faria, que tratou das redes estratégicas, da disputa política e abordou os estudos organizacionais (EO) realizados pela liderança em pesquisa-ensino na

área de gestão estratégia empresarial, uma outra publicação foi da autoria de Oliveira e Oliveira, tratando da GRH e efeitos desse setor no desempenho organizacional. As publicações de 2012 incluíram dois estudos, um deles da autoria de Motta; Melo e Paixão, que trataram do jogo usado utilizado em processos de aprendizagem em administração e um outro de Horta; Demo e Rore, que trataram das políticas de GP, confiança e bem-estar em multinacionais.

As publicações de 2013 incluiu somente uma, da autoria de Brandão; Silva e Freitas et al., falando sobre a GP como fator de sucesso incorporada em instituições financeiras.

TABELA 1: ARTIGOS SELECIONADOS

VER.	A.VOL	AUTORES	TITULO DO ARTIGO	OBJETIVO DO ESTUDO
RAC	2010/v. 14	CODA; RICCO e FONTES	Estilos de comportamento de profissionais de ciência, tecnologia e inovação (CT&I)	Identificar padrões de comportamento no trabalho de profissionais que atuam em organizações de CT&I, para fornecer subsídios na contratação, desenvolvimento e alocação de profissionais (trabalhadores do conhecimento)
RAC	2010/v. 14	TANURE; EVANS e CANÇADO	As quatro faces de RH: analisando a performance da GRH em empresas no Brasil	Analisar o desempenho em RH, de empresas brasileiras, a partir do modelo das Quatro Faces da GRH, proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007): o executor, o construtor, o parceiro de mudança e o navegador
RAE	2011/v. 51	WOOD JR; TONELLI e COOKE	Colonização e neocolonização da GRH no Brasil (1950-2010)	Apresentar uma análise histórica de sua evolução nos últimos 60 anos, sua caracterização no período (1950-1980), denominado colonização e (1980-2010), denominado neocolonização
RAC	2011/v.15	OLIVEIRA e OLIVEIRA	GRH: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional	Estudar a gestão em RH, utilizando uma metanálise, para verificar seus efeitos sobre desempenho organizacional
RAC	2011v.1	FARIA	Repensando em redes estratégicas	Enfatizar a disputa política em EO pela liderança em pesquisa-ensino e proliferação das Escolas de Pensamento e a GEO
RAC	2012/v.16	MOTTA; MELO e PAIXÃO	O jogo no processo de aprendizagem em administração: discurso coletivo dos alunos	Analisaram a percepção dos alunos a respeito do significado dos jogos de empresas no processo de aprendizagem em administração
RAC	2012/v. 16	HORTA; DEMO e RORE	Políticas de GP, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional	Estudar as políticas de GP, confiança e bem-estar em multinacional e revisão dos principais autores da área de GP (Legge, 2006; Wilkinson e Bacon; Redman e Snell 2010)
SAR AIVA	2012/ 2. ed.	FERNANDES e BERTON	Administração estratégica	Estudar a importância da administração estratégica na empresa pós-moderna
REC ADM	2012/v. 11	AMARAL; LEITE e MOREIRA et al.	Carreira, mercado de trabalho e lições no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em administração	Investigar a contribuição do teatro para o processo de ensino-aprendizagem em Administração
RAC	2013/v. 17	BRANDÃO; SILVA e FREITAS et al.	GP como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil	Estudar a GP como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa, pelo Banco do Brasil
REC ADM	2014/v. 13	CAMARGO	GERH: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais?	Analisar a GERH e apontar sua influência na avaliação dessa função pelos membros organizacionais?
RAE	2015/v. 55	MASCARENHAS; DIAS e BAPTISTA	Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão	Estudar os elementos de discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão
RAE	2015/v. 55	VELOSO; SILVA e SILVA et al.	Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho	Levantar fatores na transferência de aprendizagem em postos de trabalho e treinamento no <i>design</i> e competências

FONTE: O autor (2016).

Em relação às publicações na RAE houve uma publicação de 2011, da autoria de Wood Júnir, Tonelli e Cooke, tratando da colonização e neocolonização da GRH no Brasil (1950-2010), duas de 2015, uma da autoria de Mascarenhas; Dias e Baptista, tratando da escravidão contemporânea como prática de gestão e uma da autoria de Veloso, Silva e Silva et al., abordando os fatores que mais afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

Em relação às publicações acolhidas pela RECADM houveram somente duas, uma de 2012, da autoria de Amaral, Leite e Moreira et al., tratando da carreira, mercado de trabalho e lições no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em administração, outra publicação da autoria de Camargo, tratando da GERH, com foco no estudo das práticas que mais influenciam na avaliação da função do setor de GERH, pelos membros organizacionais. Finalmente, uma publicação muito importante da Saraiva, do ano de 2012, coletada em plataforma física foi da autoria de Fernandes e Berton, tratou da administração estratégica.

A RAC abordou temas ligados a Administração e Ciências Contábeis e as publicações acolhidas foram, preferencialmente, sobre o comportamento profissional e desempenho em ciência, tecnologia e inovação, abordou as faces do setor de RH e performance da GRH, redes estratégicas, disputa política e EO em pesquisa-ensino em gestão estratégia empresarial, a GRH e seus efeitos no desempenho organizacional, influência dos jogos em processos de aprendizagem em administração, as políticas ligadas a GP, sobre confiança e bem-estar e GP como fator de sucesso em instituições financeiras. Notou-se que essa Revista da preferências para temas envolvendo o comportamento profissional, a forma como o setor de RH se desempenha e sua performance de sua gestão, sobre política empresarial, redes estratégicas, pesquisa-ensino e recursos usados nesse processo e confiança e bem estar, estando relacionados mais a questão das estratégias e humanização do setor. Houve preferência por estudos qualitativos e esse fato indica a necessidade de que sejam acolhidos estudos que abordem teorias desenvolvidas e aceitas por estudiosos da área. A análise mostrou uma variedade de assuntos relacionados as estratégias empresariais, comportamento profissional, aprendizagem, estudos sobre GRH em ambientes organizacionais, entre outros.

As publicações da RAE são feitas pela Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, organismo de natureza pública, com lançamentos desde 1961 e as publicações acolhidas foram preferencialmente temas

voltados à colonização e neocolonização da GRH no Brasil (1950-2010), escravidão contemporânea como prática de gestão e fatores que mais afetam na transferência da aprendizagem no local de trabalho. Notou-se que nessa revista o foco voltou-se preferencialmente para questões socioculturais do trabalho, mas também sobre processos de transferência da aprendizagem profissional local. Essa Revista deu preferência para estudos histórico-retrospectivos da prática laboral e sobre o surgimento da GRH na empresa e sobre aprendizagem empresarial.

A RECADM é uma Revista editada quadimestralmente pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES), instituição de natureza pública e suas publicações foram, preferencialmente, para os campos da carreira, mercado de trabalho, ensino-aprendizagem e pesquisa em administração e práticas que mais influenciam na avaliação da função da GERH. Notou-se que o estudos preferencialmente acolhidos pela RECDAM voltaram-se a gestão da carreira, mercado, ensino e pesquisa e função da GERH no processo. Essa Revista acolheu mais estudos sobre os aspectos sociais do colaborador e sobre a colaboração do ensino e da pesquisa, bem como a função do setor de GP no processo. É uma Revista não tradicional nessa área ou não possui interesse por outros temas. A publicação da Saraiva, editora privada, tratou preferencialmente, de temas ligados ao campo da administração estratégica, sendo uma obra de ampla relevância para o campo da Administração Científica.

5 CONCLUSÃO

Esse estudo levou a concluir que as publicações ocorreram em três organismos distintos, porém, incluindo autores, temas e objetivos diversos. Os estudos incluíram os anos de 2010-2015, sendo as Revistas, uma de natureza privada e duas públicas. Os temas selecionados para análise dirigiram-se para campos de interesses que atendessem as prerrogativas inerentes aos cursos de pós-graduação, especialmente, ligados às Revistas.

Em função do sistema de avaliação dos cursos de pós-graduação, pela Capes, valorizaram publicações e periódicos trazendo temas diversos para atender as demandas ainda deficitárias em ensino-pesquisa, sendo supridas pelos diversos cursos de pós-graduação. A retórica dos pesquisadores submeterem seus trabalhos para apreciação e publicação em Revistas Científicas diversas já era esperada,

devido aos autores estarem matriculados em organismos diversos e assim os temas selecionados estariam relacionados às opções dos cursos, promovendo uma grande diversidade de temas e também na seleção durante sua captura em plataforma virtual.

Entende-se a necessidade de aprofundar estudos englobando os temas: GP empresarial, GRH, GERH, treinamento, seleção, recrutamento, remuneração, gestão estratégica de pessoas, cargos, carreira e salários, atração e retenção de talentos, no sentido de suprir as demandas empresariais para que tanto as empresas como seus colaboradores apropriem-se de beneficiados ainda não alcançados devido a escassa literatura em alguns campos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Iraides Gonçalves; LEITE, Nildes R. Pitombo; MOREIRA, Eline Dias; SALGUEIRO, Miriam Assunção Tazem. Carreira, mercado de trabalho e as lições de “donana” no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em administração. FACECLA | Campo Largo-PR. Brasil. **RECADM**. 2012;11(1):95-114.

BERTERO, C; CALDAS, M; WOOD JR, T. Produção científica em Administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**. 2005;2(1):147-178.

BRANDÃO, Hugo Pena; SILVA, Rafael Almeida Costa Dutra da; FREITAS, Isa Aparecida de; PEREIRA, Stella Cristina Moraes; SANTOS, Wagner Soares Fernandes dos. Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **RAC**. 2013;17(5):598-619.

CRITCHLOW (2003). In: BRANDÃO, Hugo Pena; SILVA, Rafael Almeida Costa Dutra da; FREITAS, Isa Aparecida de; PEREIRA, Stella Cristina Moraes; SANTOS, Wagner Soares Fernandes dos. Gestão de Pessoas como Fator de Sucesso na Incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **RAC**. 2013;17(5):598-619.

CALDAS, M. P.; WOOD, T. Jr. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. In: TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**. 2010;14(4):594-614.

CAMARGO, Camila. Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. FACECLA | Campo Largo – PR. Brasil. 2014;13(3):301-315.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri/SP: Manole, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODA, Roberto; RICCO, Maria Filomena Fonte. Estilos de comportamento de profissionais de ciência, tecnologia e inovação (CT&I). **RAC**. 2010;14(3):516-531.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, 640p.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: 1994, 1994.

ELVIRA, M. M.; DÁVILLA, A. Managing human resources in Latin America: an agenda for international leaders. London, NY: Routledge, 2005. In: TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**. 2010;14(4):594-614.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FARIA, Alexandre. Repensando redes estratégicas. **AC**. Curitiba. 2011;15(1):84-102.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; Roure, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **RAC**. 2012;16(4):566-585.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288p.

MASCARENHAS, andré ofenhejm; DIAS, Sylmara Lopes Gonçalves; BAPTISTA, Rodrigo Martins. Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. FGV-EAESP. 2015;55(2):175-187.

MOTTA, Gustavo da Silva; MELO, Daniel Reis Armond de; PAIXÃO, Roberto Brasileiro. O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **RAC**. 2012;16(3):342-359.

OLIVEIRA; Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **RAC**. 2011;15(4):650-669.

REVISTA de Administração Contemporânea. **RAC**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em 6 dez 2016.

REVISTA de Administração de Empresas. **RAE**. Disponível em <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em 6 dez 2016.

REVISTA Eletrônica de Ciência Administrativa. **RECADM**. Disponível em < http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em 6 dez 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**. 2010;14(4):594-614.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TONELLI, M.; CALDAS, M.; LACOMBE, B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE**. 2003;43(1):105-122.

ULRICH (1996) In: GUIVANT, Julia S. A teoria da sociedade de risco de Ulrich Beck: entre o diagnóstico e a profecia. **Estudos Sociedade e Agricultura**. 2001;16:95-112.

VELOSO, Ana Luisa de Oliveira Marques; SILVA, Maria João; SILVA, Isabel; CAETANO, antonio. Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. **ERA**. 2015;55(2):188-201.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **ERA**. 2011;51(3):232-243.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.